الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي

جامعة ازال للتنمية البشرية

ماجستير إدارة أعمال

الجودة

إعداد الطلاب:

إشراف الدكتور:

رفيد التام

عادل السياغي

علي الصباحي

عبدالمجيد قشوان

فهرس المحتويات

م	المحتوى	رقم الصفحة
1	المقدمة	3
2	تعريف الأداء	4
3	أهمية الأداء	4
4	جودة الأداء	5
5	العوامل المؤثرة في الأداء	5
6	محددات الأداء	6
7	أهمية معدلات الأداء	7
8	الأداء المؤسسي	13
9	أبعاد الأداء المؤسسي	14
10	عناصر الأداء المؤسسي	14
11	قياس الأداء المؤسسي	16
12	مؤشرات قياس الأداء	17
13	الإنتاجية	21
14	العلاقة بين الأرباح والأسعار والإنتاجية	21
15	الكفاءة الإنتاجية من خلال تحسين الجودة	22
16	أثر التحسين المستمر على الربحية	23
17	الجودة وأثرها على المنافسة	24
18	الميزة التنافسية	25

	قائمة المراجع	

المقدمة

إن حدة المنافسة والتطورات في عالم الأعمال وما يصاحب ذلك من تغيرات كبيرة في تقنية المعلومات والاتصالات جعلت ضرورة البقاء والاستمرار للشركات صعبة وشاقة . حيث أصبح البحث عن مفاهيم إدارية جديدة متطورة للتعاون مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفاعلية و المحافظة على بقاءه واستمراره ولعل أهم ما يجعل من الشركات أو المنشأت في مصافي الشركات المتقدمة هو المنافسة على جودة الأداء وطرق تحسينه.. وللشركات الإنتاجية بلا جودة أداء وإن صعدت بالربحية لأسباب أخرى قد تتعلق مثلا بالسعر المنافس أو غيره ، الاّ أنها ما تلبث أن تتراجع وقد تخرج من عالم المنافسة وعليه فإنه عند الحديث عن علاقة الجودة بالربحية لابد لنا من التطرق الى الرابط الأساسي بينهما وهو جودة أداء المنتج أو بمعنى أخر (الإنتاجية) سواء كانت سلعة أم خدمة ..

وعليه فإن ربحية أي منظمة يعتمد على وكفاءة انتاجيتها وأدائها وعلى هذا الأساس سنبدأ بحثنا بالتحدث عن ماهية الأداء ، ودوافع

تطوير الأداء ، مع شرح الخطوات والمعايير ومقاييس الأداء والإنتاجية وأثرهاعلى الربحية .

تعريف الأداء:

هو)القدرة على تحويل المدخلات لمخرجات، وأهداف يسعي النظام لتحقيقها خلال فترة زمنية) معينة بواسطة الناتج النهائي لعمل فرد أو مجموعة أف ا رد، وتقويم النتائج،

والترجمة العملية،والانجاز الفوري والدوري لخطط الأعمال

أهمية الأداء :

تتمثل أهمية الأداء في ما يلي:

-1 دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه

-2 يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في

المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند

اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.

-3 الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية على فترات .

-4 يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسة الموكولة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولاها

بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها

-5 استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة

لأداء عمله

جودة الأداء:

تعني قدرة المنتج على مدى تحقيق الغرض الذي صنع من أجله في ظل ظروف عمل

معينة وفي خلال مدة زمنية محددة وتوجيه الزبون إلى كيفية استخدامه وبالشكل المناسب،

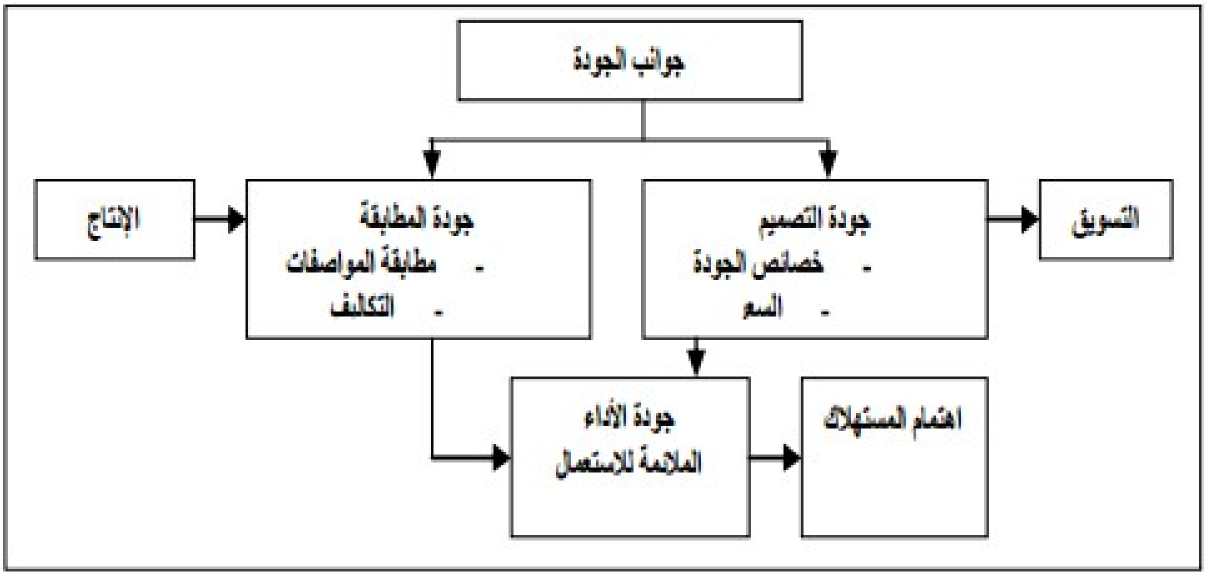
بحيث يلتقي بشكل آمن مع حاجات الزبون ولمدة مناسبة.

وبناًء على ذلك يتطلب من المدارء كافة القيام بالبحث بصورة مستمرة للتأكد من قدرة

المنتج على تحقيق الفائدة للزبون في كافة الجوانب والشكل (

1)التالي يوضح

تلك الجوانب .



العوامل المؤثرة في الأداء :

توجد ثلاثة عوامل مؤثرة في الأداء يمكن حصرها في الآتي:

-1 الموظف: ما يمتلكه من معرفة ومها ا رت.

-2 الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات وتحديات.

-3 الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية.

محددات الأداء :

يتحدد الأداء بثلاثة عوامل رئيسة هي:

-1 الجهد المبذول: ما يمثله حماس الفرد ورغبته في أدائه لعمله.

-2 القدرات والخصائص: هي الإمكانيات التي يمتلكها الفرد وخبرته في العمل.

-3 الإدراك: قدرة الفرد على الإحاطة بالمعل ومات الكافية عن طبيعة الوظيفة المكلف بها.

معدلات الأداء:

تتعدد المفاهيم المتعلقة بالأداء من حيث المعايير والمقاييس والمعدلات الخاصة بها، وأهم هذه المفاهيم:

1. **أنها درجات مختلفة من النتائج المتوقعة والمرتبطة بنجاح الوظيفة.**
2. **وأيضاً بأنها الميزان الذي يمكن بواسطته أن تقييم الفرد ومدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية معينة**

و هناك ثلاثة أنواع لمعدلات الأداء هي:

1. **المعدلات الزمنية(الكمية :(تلك المعدلات التي تربط بين كمية العمل وبين الوقت اللازم لأدائه، ويمكن قياسها بالزمن اللازم لأداء خدمة أو لإنتاج سلعه.**
2. **المعدلات النوعية: تلك المعدلات التي تشير إلى العلاقة بين العمل ومستوى u1580 جودته وتستخدم في قياس الجوانب الفنية.**

3. المعدلات الكمية والنوعية: مزيج من المعدلات الكمية والنوعية

.

أهمية معدلات الأداء:

إن معدلات الأداء تحدد الطرق والأساليب في تأدية الأداء وفق المعدلات المعدة مسبقاً

وتتضح أهمية وضع معدلات في الآتي:

1- تساعد المؤسسة في التخطيط للقوي العاملة وتنميتها وتطويرها وتدربيها.

2- تستخدم في أغرض المتابعة، وتقويم الأداء، ومعالجة الانحرافات.

3- تساعد في الإقلاع من العمل العشوائي والتخمين في الإدارة.

4- تغير في حساب نفقات المخزون والخدمات ومراقبتها.

5- تستخدم في عمل الميزانيات التقديرية الوظيفية وغيرها.

<u>وهناك وجهة نظر مختلفة بعض الشيء حول الأداء وآلية تحسينه تتمثل بالتالي :</u>

وهي على أساس إهتمام الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين مستوى الأداء، فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة.

من جهة أخرى، مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدامهم للآلات أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، و بالتالي على الإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، و كذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

عناصر الأداء :

أولاً: المقدرة على العمل:

هي العنصر الأول من عناصر الأداء، و تكتسب المقدرة على العمل بالتعليم و الخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري و مهاراته و قدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية و أقصى كفاءة ممكنة، و لن يتأتى ذلك إلا من خلال:

-1 حسن اختيار العاملين: تتضمن هذه العملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم و مهاراتهم، و كذا فعاليتهم و كفاءتهم في الأداء، المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم و أصلحهم للعمل.

2- التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال أنه لن

يكون التدريب مجديا، إلا إذا كان ذا مردود هام بالنسبة للعامل و المؤسسة .

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية

لرفع الكفاءة الإنتاجية، و هي مكملة لوظيفة الاختيار و التعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير و زيادة مهارات العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة، فإنه و كما يرى"Keep "أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف، فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات و المعارف. كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية المورد البشري في بناء و تنمية و تفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: الرغبة في العمل

العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمرا ضروريا لرفع الكفاءة.

هذا، و تتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل، تتلخص فيما يلي

1- بيئة العمل الداخلية و الخارجية: تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في

تخفيض مستوى الأداء، كتلك المتعلقة بانعدام التهوية و التدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء و غيرها، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، و منها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمال، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء و مساعدتهم على تجنب الأخطاء و السلبيات.

2- حاجات الأفراد: العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات و رغبات، فتتأثر طرق تفكيره و أنماط سلوكه، ليصنع لنفسه مركزا و مستقبلا.

3- التحفيز: يتمثل في وضع تسهيلات معينة تهدف إلى تحريك العامل و تدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، و قد يكون ماديا متمثلا في الرواتب و العلاوات... ، أو معنويا، مثل الاعتراف و التقدير و المشاركة في اتخاذ القرارات... ، و تترك الحوافز آثارا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب منها .

ثالثاً: الرضا الوظيفي

تستطيع الإدارة أن ترفع مستوى كفاءة الإنتاج عن طريق تحديد أنواع الأعمال المطلوبة لتحقيق أهدافها، و كذا تحديد المهارات و الكفاءات البشرية اللازمة لأداء تلك الأعمال و الوظائف، و بذلك يمكن التأكد من أن كل فرد يقوم بأداء العمل المناسب له، إذ أصبح من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري و استخدامه الاستخدام الفعال بتحسين مستوى الرضا لديه، فهو غير مجبر على شغل وظيفة لا يرضاها.

1/ مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، يرى "هربرت " أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، و يمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين، ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، و ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم .

و في تعريف آخر، يرى البعض أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و محتوى بيئة العمل، و مع الثقة و الولاء و الانتماء .

تختلف وجهات النظر في تعريف الرضا الوظيفي، إلا أنها تتفق في أنه يمثل الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالوظيفة التي يشغلها، كما أنه محصلة عناصر الرضا الذي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله، و يعبر عنها بالعلاقة التالية:

الرضا الوظيفي = الـرضا عـن الأجـر + الـرضا عـن محتـوى العمل + الرضا عن فرص الترقي+ الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

2/ العوامل المرتبطة بالرضا عن العمل:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل، يمكن تصنيفها كالتالي:

أ - مجموعة العوامل الشخصية: و هي التي ترجع إلى الشخص نفسه، كتلك التي تتعلق بقدراته و مهاراته، و يمكن قياسها بتحليل خصائصه، كالتعليم، السن و المستوى الوظيفي، إلا أنه من الصعب التحكم فيها و استخدامها لتحسين درجة الرضا عن العمل لدى الفرد.

ب- مجموعة العوامل المرتبطة بظروف العمل: تتعلق أساسا بظروف و بيئة العمل داخل المؤسسة، و بإمكان الإدارة التحكم في معظمها أو تغييرها.

ج - العوامل المتعلقة بالوظيفة أو العمل: عندما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع و الأهمية و توافر للمعلومات، يكون هناك ضمان نسبي للرضا عن العمل.

د - العوامل المتعلقة بالتنظيم و الإدارة: عندما يدرك الفرد مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة، فيدرك أهميته و اهتمام المشرف بشئونه ، كأن يتحصل على مكافئات و ترقيات يتم توزيعها بشكل عادل بين العمال.

إن العوامل السابقة تؤثر لا محالة في العامل، و تجعل منه فاعلا و إيجابيا في دائرة عمله، إذا ما تم التحكم فيها بالشكل الذي يحسن من مستوى الأداء.

3/ نتائج الرضا عن العمل: حدد الباحثون عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء و الغياب و دوران

العمل.

* الرضا عن العمل و معدل دوران العمل: يفترض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء فيه و قل احتمال تركه له بطريقة اختيارية، فهناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي و معدل دوران العمل، أي أنه كلما ارتفعت درجة الرضا كلما قل معدل دوران العمل.

* الرضا عن العمل و معدل الغياب: يمكن الاعتماد على الرضا عن العمل للتنبؤ بحالات الغياب، فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعا قلت معدلات الغياب.

* الرضا عن العمل و الإصابات: هناك من يرى أن الحوادث و الإصابات تحدث بسبب عدم الرغبة في العمل و انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة ، يقول فروم أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس .

*الرضا عن العمل و معدل الأداء: دلت نتائج الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع، و العكس صحيح، فالموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل، و ينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته و أدائه.

4/ علاقة رضا العامل بتنمية المؤسسة:

تنعكس صحة المؤسسة في العديد من الأبعاد مثل نسبة الربحية و زيادة رأس المال و كذا ثقافة المؤسسة و مستوى الإنتاجية و استراتيجيات الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تلعب دورا هاما في

تحقيق صحة جيدة للمؤسسة، لذلك فإن قياس رضا العامل يجب أن يكون دوريا، فيتم تقييم مستواه من مختلف النواحي، سواء من ناحية الرغبة في العمل أو من جهة المعنويات و المكافئات... إلخ.

لقد دلت نتائج كثير من الدراسات على وجود علاقة سببية بين الأداء و الرضا الوظيفي، و بذلك يمكن تصوير تلك العلاقة و تمييز الحالات التالية:

الحالة الأولى تشير إلى بيئة للموارد البشرية أقل نشاطا، ينتج عنها التسرب العالي للعاملين، فنجد المؤسسة تقاوم الوضع، إلا أن استعداد العاملين للتغيير ضئيل جدا، فينتج عن ذلك إنتاجية منخفضة و مستوى من الرضا ضعيف، فيحدث أن تزول هذه المؤسسات بسرعة.

في حالة أخرى، نجد المؤسسة تتحرك من حالة سرعة الزوال إلى موقف أكثر نشاطا و استقرارا، و عندها يطالب موظفوها الذين يشعرون بقدر من الرضا بالمزيد من المكاسب، و يعاملون على أنهم وسيلة للوصول إلى النتائج النهائية باعتبارهم تكلفة و ليس استثمارا.الحالة الثالثة، توصف المؤسسة بأنها النموذج الهادئ، حيث ينصب الاهتمام الرئيسي على الموارد البشرية، و نتيجته، مستوى عالي لرضا العاملين و صحة للمؤسسة التي تتميز بالنشاط، و بالتالي درجة عالية من التكيف و استعداد كبير للتغيير، مما يؤدي إلى ارتفاع المعنويات و الرغبة في العمل، و في هذه الحالة ينظر إلى الأفراد على أنهم استثمار و أصول، و إلى المؤسسة على أنها مثال لأفضل أنواع ممارسات الموارد البشرية.

هناك حالة تعتبر فيها المؤسسة في مراحلها الانتقالية نحو الوضع الأمثل للمؤسسة الهادئة المستقرة، و يتحقق ذلك بأكثر من وسيلة، فإما أن تعمل المؤسسة على تحسين صحتها مما قد يؤدي إلى رضا العاملين أو أن تعمل على تحسين الرضا لأفرادها، و بالتالي تضمن صحة أفضل.

و هناك مؤسسات توصف بأنها متطرفة و غير عملية، إذ أنه من الصعب تصور مؤسسة ذات صحة هزيلة جدا و بيئة غير نشطة أفرادها يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا و بالمثل، لا يمكن أن تكون المؤسسة ذات صحة جيدة، و بيئتها ممتازة .

الأداء المؤسسي:

ماهية الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع

عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

أبعاد الأداء المؤسسي :

يشمل الأداء المؤسسي أبعاد كالآتي:

البعد الأول- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.

إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم

أدائه وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر

ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

البعد الثاني- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم

(مقاييس فاعلية المؤسسة) لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية،

وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية الداخلية والخارجية.

البعد الثالث- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الكفاءة والفاعلية حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف

المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة

عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث أنه كلما

كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، فإذا تم تحقيق

مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى، كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخري

كمقاييس الحوادث ومعدلات الدوران والغياب والتأخير، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي

تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام

في الدوام وقلة حوادث العمل.

عناصر الأداء المؤسسي:

1. **الإستراتيجية والأهداف:** **تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة أو المنتج.**
2. **الهيكل التنظيمي:** **يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات.**
3. **المقياس:** **وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلا من الإستراتيجية والأهداف.**

4. الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي ست سُتخدم بتحديد المسا ا رت، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب

أي أن الأداء مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط

ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها

بالآتي:

1- الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد

سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.

2- الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها

واستجابتها للتطورات الحاصلة.

3- النجاح الإستراتيجي قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي

تسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد

أنواع الأداء المؤسسي:

تمارس المؤسسات عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة نذكر منها ما يلي:

أ- **الأداء الاقتصادي:** ويتحقق بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها

المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

ب - **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساس لتحقيق المس ؤولية

الاجتماعية. حيث تتمثل أهداف المؤسسة على المستوي الاجتماعي والقومي، ويتميز

هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدي مساهمة المؤسسة في

المجالات الاجتماعية.

ت - **الأداء الإداري:** يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري

للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار

أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام

الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية

ث - الأداء المالي: يتمثل في زيادة معدل العائد، ونسبة خفض التكلفة الناجمة عن تطوير

إداري معين مثل تبسيط الإج ا رءات أو إعادة هندسة العمليات، ونسبة الخفض في

توقفات الأجهزة كنتيجة للإنفاق على تطوير تكنولوجيا الصيانة الدورية.

ج - الأداء الفني (التكنولوجي): ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير

طريقة أو طرق العمل أو تغيير التجهى ا زت أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في

عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة، والتطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلى

تقديمها من خلال الانترنت

قياس الأداء:

ماهية قياس الأداء:

هو العملية التي تقوم بها الوحدات المؤسسية بغرض تقييم مدى قدرتها على إنجاز

الأهداف المحددة بشكل موضوعي وفعال.ويتضمن نظام قياس الأداء مؤشراتومعايير

ومقاييس للأداء تعمل علي التخطيط والملاحظة والرقابة على الموارد بهدف تحقيق حاجات

العميل وانجاز أهداف المؤسسة

أهمية قياس الأداء:

يمكن حصر أهمية قياس الأداء في الآتي:

1. **أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار.**
2. **يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها.**
3. **توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إج ا رء التحسين والتطوير.**
4. **التمييز بين الممارسات والب ا رمج الناجحة والفاشلة.**
5. **تساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي.**
6. **تقنين ورفع كفاءة الأداء المالي والاستثماري.**
7. **يعتبر بمثابة أداة محف زة للتغيير الإداري.**
8. **يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد**

9. حدث بالفعل.

مؤشرات قياس الأداء:

يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات أساسية هي:

1- مؤشرات تتعلق بفاعلية تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية علي تطويرها،

وتتوقف تلك المجموعة من المؤشراتعلى طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة تنظيمية.

2 - مؤشرات تتعلق بكفاءة استخدام الموارد المستخدمة في كل جهاز حكومي، حيث تتضمن

هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها

الجهاز ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا الجهاز.

- 3 مؤشرات تتعلق بإنتاجية وحدات الجهاز الحكومي. ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية

بين مخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الإجمالية

والإنتاجية الجزئية للعناصر.

4- مؤشرات تتعلق بمستوي جودة الخدمات المؤدية في الأجهزة الحكومية. ويتضمن ذلك

تحليل الأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة عامة وجودة الخدمات

الحكومية بشكل خاص.

مؤشرات الأداء الأساسية :KPIs

هي Key Performance Indicators system تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية

وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمؤسسة أو الوحدة. كما يسمح قياس

الأداء للمؤسسة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداء مناسبا وما هو ليس كذلك.

بمؤشرين هامين هما: (KPIs) ويرتبط

-1 مؤشرات الكفاءة: تربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة لإنتاج هذه المخرجات.

ويجب أن تعكس الجودة والكفاءة التي بواسطتها أنتجت المؤسسة هذه المخرجات

وإجمالا يجب على تلك المؤشرات أن تربط بين المصادر الإجمالية التي تستخدمها أي

مؤسسة بالإنتاج الذي تحرزه، ويتضمن ذلك التكلفة الزائدة والتكاليف الإدارية.

- 2 مؤشرات إنجاز العمل :

تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج.

أساليب قياس الأداء.

يتم تقسيم أساليب قياس الأداء عادة إلى قسمين وهما:

-1 الأساليب التقليدية وهي:

أ- دراسة الوقت.

ب - دراسة الأداء.

ت - دراسة الموازنات.

-2 الأساليب الحديثة وهي:

أ- قياس جودة الخدمة من منظور العملاء.

ب - التحسين المستمر للأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة.

ت - جوائز الأداء الحكومي.

ث - المقارنات المرجعية.

ج - معيار أفضل قيمة.

ح - بطاقة الأداء المتوازن.

وبصورة مختلفة ممكن ان تقسم مقاييس الإداء الى :

1- **مقاييس الأداء المالية : تعد مقاييس الأداء المالية من المقاييس المهمة في قياس الأداء ومن أهمها معدل العائد على الأستثمار ومعدل العائد على المبيعات .**
2- **مقاييس الأداء العملياتية : يرى أغلب الباحثين ان أداء المنظمات يعتمد بشكل كبير على عملياتها التشغيلية وأن أبعاد التنافس (الكلفة ، الجودة ، التسليم ، المرونة ، والابداع) تمثل الركائز الأساسية في العمليات الإنتاجية للوصول الى الأداء المرغوب .**
3- **مقاييس الأداء غير المالية : اذ لا بد للمنظمة من الاعتماد على المقاييس غير المالية كون المعايير المالية وبالرغم من أهميتها فإنها مؤشرات تاريخية للأداء وتركز على الأهداف قصيرة الأمد ، ومن هذه المقاييس ، جودة المنتج الخدمة ما بعد البيع ، مستوى تدريب العاملين ورقابة الكلفة).**
4- **مقاييس الكفاءة والفاعلية : تعتبر مؤشرات الفاعلية والكفاءة من المعايير المهمة لقياس الأداء اذ تعني الأولى مع درجة تحقق الأهداف فيما تعني الثانية كيفية استغلال الموارد .**
5- **مقياس الحصة السوقية : يؤشر هذا المقياس مدى تقدم أو تراجع المنظمة قياسا بالمنافسين .**

الإنتــاجيـــــة :

الإنتاجية كمحصلة لقسمة المخرجات على احد عناصر الإنتاج) رأس المال، مواد أولية..الخ (لها تأثير على ربحية المؤسسة بتحقيق كفاءة إنتاجية عالية من خلال الجودة العالية و التكاليف المنخفضة

أولا: تعريف الإنتاجية

Queseny هو أول من ذكر كلمة الإنتاجية و ذلك في مقال سنة 1766، ثم جاء Littre بعد قرن ليعرف الإنتاجية على أنها: " الرغبة في الإنتاج.

وهذا التعريف غير دقيق، لذلك وفي 20 من القرن الماضي تم تعريف الإنتاجية على أنها علاقة بين المخرجات والوسائل المستخدمة في إنتاج هذه المخرجات .

كذلك عرفها B. Sanasal بأنها " النسبة بين الإنتاج وعوامل

الإنتاج ".

مما سبق يمكن تعريف الإنتاجية كما يلي: " تعبر الإنتاجية عن ما هو محقق جراء استخدام الأموال والاستثمار، المواد الأولية، حيث تشكل الإنتاجية النسبة بين المدخلاتوالمخرجات"

تجدر الإشارة إلى أن الإنتاجية ليست بمقياس للربحية بل تشير إلى كفاءة العمليات .

ثانيا: تعريف الكفاءة الإنتاجية

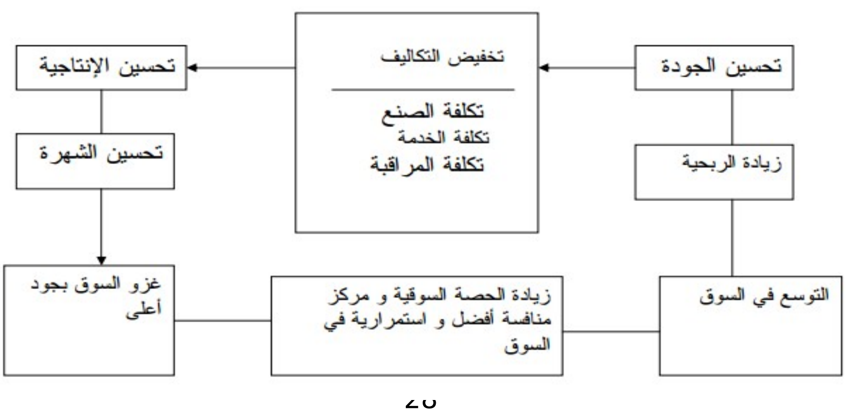
يقصد بها " العلاقة بين حجم الإنتاج و موارده، أو نسبة المخرجات إلى المدخلات أي تعتبر العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد الإنتاجية مقياسا من مقاييس الكفاءة الإنتاجية ."

ثالثا :العلاقة بين الأرباح والأسعار والإنتاجية

تتأثر الأرباح بالإنتاجية والأسعار حيث لا يمكن أن تكون العمليات الكفؤة دائما معبرة عن الربحية. الشكل التالي يوضح هذه العلاقة .

الكفاءة الإنتاجية من خلال تحسين الجودة :

الشكل (2) أهمية ادارة الجودة الشاملة و علاقتها بالربحية و الكلفة



تقتضي تحسين الإنتاجية الاستخدام الأفضل للموارد البشرية، الآلات و الوقت...الخ، الأمر الذي يحسن من إنتاجية هذه العناصر مما يخفض في تكلفة الوحدة الكلية من خلال إستراتيجيتين هما:

1) تخفيض سعر البيع للمنتوج دون التضحية بهامش الربح.

(2 زيادة هامش الربح دون تخفيض سعر البيع.

التحسين المستمر :

يعرف التحسين المستمر بأنه " فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات و الأنشطة المتعلقة بالآلات، الأفراد و طرق الإنتاج بشكل مستمر".

كما عرف بأنه " التحسين المستمر هو تقديم الجديد و الأحسن بشكل دائم، كرمز للتميز و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرار" .

من خلال التعريفين السابقين يعبر مفهوم التحسين المستمر على إستراتيجية لتحقيق التكيف الدائم مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة من خلال التطوير الدائم في العمليات.

ثانياً: أثر التحسين المستمر على الربحية

يؤثر التحسين المستمر على ربحية المؤسسة من خلال التحسين

في الإنتاجية الكلية وذلك بتحسين العمليات، وتأثر هذه الأخيرة على الربحية بالزيادة .

الربحية كمعيار لقياس الكفاءة الإنتاجية :

رغم الانتقادات الموجهة لمؤشر الأرباح يبقى هذا الأخير من أهم المؤشرات غير المباشرة للكفاءة الإنتاجية على المستوى الإجمالي، و يحسب بعدة مؤشرات و ذلك بمقارنة الربح المحاسبي مع مجموعة من العناصر الكلية .

الربحية و نشاط الأعمال :

أولا: الربحية و نشاط الأعمال :

تمثل الربحية "الإختبار النهائي لنشاط الأعمال و الذي يعكس مدى حيوية خط المنتجات و المقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج و المبيعات

ثانيا: أهم نسب الربحية :

تعطي نسب الربحية الإجابات النهائية عن الكفاءة العامة وتنقسم الى :

1- معدل العائد على الأصول = صافي الربح بعد الضرائب / إجمالي الأصول ، ويقيس هذا المعدل درجة الإنتاج النهائية للإصول ويستخدم للحكم على كفاءة الإدارة في استغلال الأصول إلا أنه يجب الحذر عند استخدام هذا المعدل من أن

تكون الأصول مقومة بأكثر أو بأقل من قيمتها الحقيقة ، مما يؤدي إلى إعطاء معلومات مضللة وخاطئة .

2- معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية وللدلالة على أهمية هذا العائد فليس من مبالغة بالقول بأن المستقبل الوظيفي لأي مدير يعتمد أساسا على مدى تحقيقه لذلك العائد .

قيمة الربح الصافي

ربحية رأس المال المستثمر = و تعكس مردودية كل دينار منفق على إنجاز المشروع رأس المال المستثمر .

قيمة الربح الصافي

ربحية المبيعات = تتحدد قيمة المبيعات بقيمة الإيرادات .

قيمة المبيعات

التي تتحصل عليها المؤسسة من عملية بيع المنتجات و تكمن أهمية هذه النسبة في تقييم أداء المؤسسة.

قيمة الأرباح

ربحية التكاليف = و تعكس مردودية كل ريال قيمة التكاليف الخاصة بالفترةينفق في سبيل إنجاز المهام.

أثر الجودة الشاملة على الربحية من خلال حجم المبيعات :

الجودة الشاملة من أهم العوامل التي تهدف إلى تحقيق قدرة ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من البلوغ إلى السوق و تحقيق رضا أكبر

عدد ممكن من المستهلكين و بالتالي تحقيق أكبر حجم من المبيعات يمكن المؤسسة من الوصول إلى مستوى أرباح عالي.

الجودة و أثرها على المنافسة :

المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جدية و صعبة، فهي تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية. و تطبيق نظام الجودة الشاملة يكفي لتحقيق هذه الميزة كأسلوب له أثر كبير على ربحية المؤسسة و يمكنها من مواجهة التحديات في البيئة الاقتصادية، الاجتماعية و التكنولوجيا.

أولا: تعريف المنافسة و الميزة التنافسية.

أ – تعريف المنافسة: "هي التحدي الحاصل في قطاع صناعي أو خدمي بين العديد من المؤسسات والتي تقم بإنتاج نفس السلع أو خدمات"

كما ما يقصد بها: " اعتماد عدد من المنافسين أساليب مختلفة) أسعار، جودة و مواصفات، توقيت العمل و أسلوبه،أسلوب التوزيع، الخدمة و كسب الولاء...الخ (لكسب العميل. "

ب – الميزة التنافسية:عرفها علي السلمي بأنها:" مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد و القدرات التي تستطيع الإدارة

تنسيقها و استثمارها لتحقيق أمرين أساسين هما:

1 - إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

2- تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها".

وعرفها Laura D' andrea Tyson بأنها:" القدرة على إنتاج سلع و خدمات تمكن من اختيار المنافسة الدولية" .

ثانيا: إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على إستراتيجيات تمكنها من أداء دورها في زيادة الفعالية التنظيمية و رفع الإنتاجية و تحسين خدمة العميل و بالتالي زيادة المبيعات و تحقيق أعلى ربحية، و هناك إستراتيجيتين: إستراتيجية التكلفة المنخفضة ،إستراتيجية التمايز.

أ – إستراتيجية التكلفة المنخفضة:

يقصد بها:" قدرة المؤسسة على تصميم منتجات و تسويقها بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين" .

ب – إستراتيجية التمايز:

يقصد بها قدرة المؤسسة على توفير منتجات منفردة، أي ذات جودة عالية و مواصفات خاصة متميزة، و خدمات ما بعد البيع للعملاء. و تمكن هذه الإستراتيجية من تحقيق تكاليف أقل.

الجودة و أثرها على السوق و الزبون :

بما أن الجودة الشاملة تمكن المؤسسة و بدرجة عالية من تلبية طلبات المستهلكين و إرضائهم) العملاء (، و باعتبار أن الزبون هو سيد السوق و إرضاؤه وإشباع رغباته من أهم العوامل التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار من أجل تحقيق أهدافها، و قد تم تقسيم هذا الموضوع إلى ما يلي:.

أولا: الجودة الشاملة للوصول إلى السوق :

تمكن الجودة الشاملة من تحقيق الاستمرار و النمو حيث أن المؤسسة التي تتبناها تسعى إلى بلوغ أقصى جودة ترضي العميل كونها إحدى أسباب نجاح المؤسسات، فالمؤسسة التي تطبق نظام الجودة الشاملة تصل إلى كسب الأسواق أكثر من المنافسين.

ثانيا: الجودة الشاملة و تأثيرها على الزبون :

يجب أن يكون للمؤسسة التزام تجاه زبائنها وبالتالي زيادة التنافس وبالتالي توفير خيارات مختلفة للزبون وكذلك للمنافسين من خلال التحسين والزيادة في الأداء.

أمام ذلك فإن نظام الجودة الشاملة سيؤدى دورا أساسيا في جعل الزبون يلبي حاجياته بدرجة أكبر من الرضا والثقة كما تمكنهم من تحصيل التطلعات من مواصفات وكذلك التطور المنشود.

قياس الولاء حسب درجة الاحتفاظ بالزبون باعتبار الربحية و الإنتاجية:

فمثلا شركات ليو برنيت بالأخذ بهدف تعظيم كل من الأرباح وقيمة الأسهم و باستبعاد كل الأهداف الأخرى.و بالنظر في الاقتصاد من جانب الإعلانات التجارية ومن خلال الشكلين حيث الشكل رقم) 3(في محوره الرأسي يعبر عن الإنتاجية بالنسبة لكل وكالة إعلانات كبرى في الولايات المتحدة في عام 1989 ، وعلى المحور الأفقي معدل الاحتفاظ بالزبون حيث يحسب المتوسط السنوي لهذا الأخير لمدة ثلاث سنوات)من 1986الى 1989 (. فشركة ليو بورنيت، تتمتع بأعلى معدل احتفاظ بالزبون 98٪ كذلك أعلى إنتاجيه حوالي 20٪ أعلى من متوسط الصناعة.و الشركات الأخرى تبدو أقل احتفاظا بالزبون، مع أقل إنتاجية.

من خلال هذا العرض يوجد متغير واحد، فمعدلات الاحتفاظ بالزبون تبدو متطابقة تماما تقريبا مع الإنتاجية ، يفسر ذلك مدى الولاء كعامل لخلق القيمة.بالتالي هناك صلة و ثيقة مع الأرباح.فأي تغيير في الاحتفاظ بالزبون بما يتراوح بين 5 نقاط مؤية 98-93 ٪ تؤثر

في أكثر من 20 ٪ على تحسين الإنتاجية. هذا يترجم ارتباط الربحية بالإنتاجية.

قائمة المراجع :

1- عريقات , شاكر محمود أحمد ، رسالة ماجستير / أثر رقابة الجودة على تخفيض التكاليف،(2015) .

2- الجندلي ،مفتاح ، رسالة ماجستير / ماهية الاداء ، (2006) .

3- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004

4- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2004 .

5- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة) وجهة نظر(، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع،ط1، 2001 .

6- بومدين يوسف ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز

7- عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغير قواعد اللعبة) رؤية مستقبلية (، الإسكندرية، 1997 .